

Найчастіше невизначеність зумовлена недостатністю інформації про певне явище чи процес. У теорії рішень і теорії ігор розрізняють три типи невизначеності [1, с. 533–537]:

- невизначеність «природи»;
- невизначеність цілей;
- невизначеність дій супротивника в результаті конфлікту чи наявності конкуренції.

Кожен аналітичний процес повинен мати цільову спрямованість, тобто неможливо аналізувати стан підприємства без розуміння суті показників та їх зв'язку із іншими індикаторами. Якщо проводиться аналіз фінансового стану організації, необхідно чітко виокремити причини у його змінах та можливі наслідки цих процесів.

Досить часто невизначеність зовнішнього середовища посилюється через економічну відкритість держави до конкуренції у міжнародному контексті. Чим конкурентний тиск більший, тим більш залежним стає організація від коливань ринку та непевностей на ньому.

Труднощі в отриманні інформації щодо галузевих ринків, контактних аудиторій, законодавчих змін або неправильна їхня інтерпретація найчастіше не дозволяють підприємству сформулювати якісну, адекватну систему реагування на ринкові імпульси зростання, що становить під загрозу поступальний розвиток, або й в гіршому випадку, може поставити під сумнів можливість існування підприємства узагалі. Тому подолання кризових явищ можливе лише за наявності чітко налагоджених та узгоджених процедур реагування, що враховують можливості підприємства та ознаки зовнішнього середовища.

#### **Використана література**

1. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / [А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко и др.] ; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001. – 600 с.

**УДК 330**

**Олена Кареліна, к.пед.н. доцент**

**Тарас Лечаченко – ст. гр. ПКм-51**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

### **АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЗАСОБАМИ МЕТОДОЛОГІЇ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ ПРИВАТБАНК)**

**Olena Karelina, Ph.D., Associate Professor**

**Taras Lechachenko, student**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine

### **ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES USING THE METHODOLOGY BALANCED SCORECARD (JSC CB PRIVATBANK AS A CASE STUDY)**

У ринковій економіці конкуренція є основним стимулом, який змушує компанії удосконалюватись. Бути на крок попереду - ціль, до якої мусить прагнути кожне

підприємство. Правильно визначена стратегія є запорукою успіху. Для практичної реалізації стратегії обирають показники результативності, які можна вимірювати та отримувати своєчасну інформацію про роботу компанії. Перехід від декларативних засад стратегії до визначення конкретного плану дій, включення до стратегії показників, які можливо виміряти, є необхідними заходами для перетворення стратегії в дієвий інструмент управління. Збалансована система показників – методологія, що враховує усі згадані вимоги до складання стратегії. Збалансована система показників включає в себе чотири напрями, за якими розробляються індикатори – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, розвиток талантів.

Метою публікації є аналіз бізнес-процесів ПАТ КБ Приватбанк та визначення індикаторів вимірювання їх ефективності засобами методології системи збалансованих показників. Компанії, розробляючи новий продукт чи удосконалюючи наявний, намагаються передбачити та задовольнити потреби клієнтів. Проте не всі приділяють належної уваги вирішенню проблем, які виникають в процесі взаємодії з клієнтом, хоча від даного фактора залежить успіх компанії в довгостроковій перспективі. Якісне вирішення проблем, з якими звертаються клієнти, дозволить здобути лояльність та прихильність до компанії.

Проблематику розробки методології системи збалансованих показників займалися такі вчені: Каплан Р. С., Кокунов В. А., Левченко О. П., Литовченко О. Ю., Нортон Д. П., Соколов Н. Е., Шарабаєва Л. Ю.

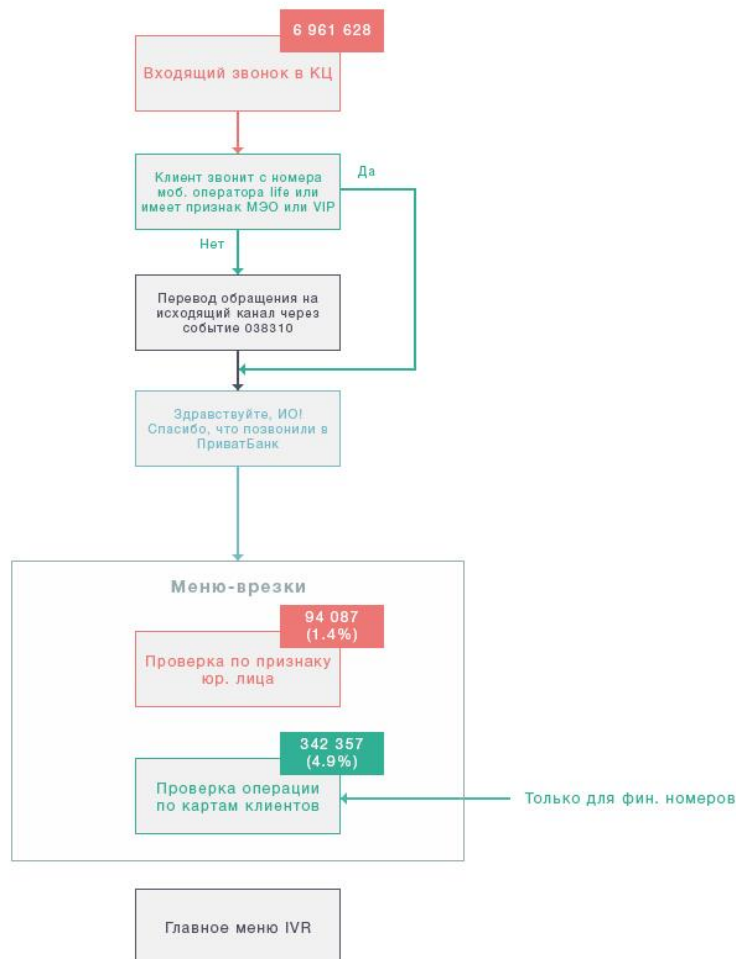
Автори Кокунов В. А., Соколов Н. Е., Шарабаєва Л. Ю. у своїй статті [1] розглядають введення системи менеджменту якості (СКМ) у вищих навчальних закладах і звертають увагу на те, що більшість організацій не сприймають СКМ як дієвий інструмент підвищення ефективності. На практиці більшість організацій вводять систему менеджменту якості задля отримання сертифікату, який відкриває можливості для співпраці з міжнародними компаніями і отримання вигідних державних замовлень. Проте принцип системного підходу та концепція СКМ є ефективним інструментом керування бізнесом. Для успішного введення СКМ, необхідно розробити покрокову реалізацію стратегії та узгодження вимог стандарту з предметною галуззю організацій. Вчені наголошують, що однією із таких концепцій управління є BPM (Business Process Management).

У своїй статті [2] Литовченко О. Ю. розглядає систему збалансованих показників як доповнення до стратегічної карти підприємства. Автор статті підкреслює, що створення стратегічної карти необхідне підприємству для визначення цілей діяльності та показників результативності, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними. Стратегічні карти використовуються для візуального подання стратегії та її перенесення на операційний рівень.

Левченко О. П. у статті [3] визначає систему збалансованих показників на рівні підприємства як множину показників першого рівня, досягнення яких забезпечується показниками другого рівня, і т. д. для кожного наступного рівня. Для контролю за досягненням стратегічних цілей автор вважає за доцільне використовувати «Key Performance Indicators», ключові показники ефективності, які є кількісно вимірним індикатором фактично досягнутих результатів.

Беручи до уваги дослідження вчених, ми вважаємо систему збалансованих показників інструментом, який конкретизує стратегію підприємства за допомогою визначення та вимірювання показників досягнення цілей. Дана методологія комплексно описує досягнення стратегічних цілей підприємства.

За допомогою системи збалансованих показників проаналізуємо бізнес-процес подачі заявки клієнта до кол-центру ПАТ КБ Приватбанк (рис.1).



**Рисунок 1. Схема бізнес-процесу подачі заявки до кол-центру [4]**

Місія Приватбанку – надавати банківські послуги з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни [5].

Однією із складових частин досягнення місії Приватбанку є розв’язання проблем, які виникають у клієнтів. Вирішенням даних питань займається зокрема й кол-центр. Щоб мати змогу контролювати та впливати на даний бізнес-процес, необхідно встановити показники, за допомогою яких можна виміряти його ефективність.

Аналізований бізнес-процес ми пропонуємо вимірювати за допомогою таких показників:

- кількість відповідей на дзвінки;
- відсоток питань які вирішуються автоматично;

- відсоток питань які вирішуються оператором;
- кількість повторних звернень клієнта з приводу однієї проблеми;
- середні витрати часу на вирішення однієї проблеми;
- відсоток оцінок «відмінно», які поставили клієнти після звернення до кол-центру.

Наступним кроком методики системи збалансованих показників є встановлення меж допустимих значень вибраних показників. Таким чином, маючи кількісні результати вимірювання ефективності роботи бізнес-процесу, буде можливість вчасно керувати процесом реагування на відхилення значень від бажаного результату.

Відмітною особливістю системи збалансованих показників є можливість вимірювання та контролю показників і здійснення на цій основі коригуючих впливів на бізнес-процеси для забезпечення досягнення стратегічних цілей. Застосування системи збалансованих показників надає підприємству конкурентні переваги, орієнтуючи його на комплексний підхід до реалізації стратегії. Перетворення стратегії із абстрактних цілей на дієвий інструмент управління є основним завданням системи збалансованих показників.

#### **Використана література**

1. Кокунов В. А., Соколов Н. Е., Шарабаева Л. Ю. Перспективы применения BPM-систем при развитии системы менеджмента качества современного вуза // Управленческое консультирование, 2014, №7 (67). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-primeneniya-vrm-sistem-pri-razvitii-sistemy-menedzhmenta-kachestva-sovremennogo-vuza> (дата звернення: 21.04.2017).

2. Литовченко О. Ю. Підхід до управління розвитком машинобудівного підприємства з використанням моделі стратегічних карт // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2012, №40. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/pidhid-do-upravlinnya-rozvitkom-mashinobudivnogo-pidpriemstva-z-vikoristannyam-modeli-strategichnih-kart> (дата звернення: 21.04.2017).

3. Левченко О. П. Реалізація стратегії розвитку АТП на базі збалансованої системи показників / Левченко О. П., Прокопавічюс Г. А. // Економіка транспортного комплексу [Текст] : зб. наук. пр. / Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т ; [ редкол.: Шинкаренко В. Г. [голов. ред.] та ін.]. - Х. : ХНАДУ, 2013. - Вип. 23. - С. 103-111 URL: <http://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/910> (дата звернення: 21.04.2017).

4. Рогальский А. 5 кейсов использования облачной ОС Corezoid для построения бизнес-процессов в ПриватБанке – Електронні дані. – [Redwood City: Corezoid.com, 2016] – Режим доступу: <https://www.corezoid.com/ru/cases-of-using-cloud-os-corezoid> (дата звернення 21.04.2017).

5. Офіційна інтернет-сторінка ПАТ КБ Приватбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua> (дата звернення 21.04.2017).